

أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال.

الأستاذ المساعد : مي حمودي الشمري

الجامعة التقنية الوسطى

المعهد الطبي التقني / المنصور

shinemay64th@yahoo.com

الأستاذة أمينة شايب حدة

جامعة البليدة ٢ لونيبي علي

الجمهورية الجزائرية

أصبح الإبداع التنظيمي ضرورة تتطلبها الإدارات التنظيمية الحالية إذ يعتبر أحد اهتماماتها الأساسية من أجل التميز في بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة و التنوع المتزايد في المنتجات و الخدمات. و المنظمات الحالية تواجه عدة مشكلات ناتجة عن التغير السريع في عمليات اقتناء المعلومة و الانفجار المعرفي و التكنولوجي الذي انتقل من عصر ثورة المعلومات (معرفة شيء من كل شيء) إلى عصر حكمة المعلومات (معرفة أهم شيء في كل شيء) و هذا أصبح يتطلب استخدام طرق جديدة مبدعة تتصف بالمرونة من أجل التكيف مع الوضعيات الجيدة و هذا بدوره يتوقف على حكمة و قيم الأفراد القائمين على هذه المنظمات. و الإبداع التنظيمي هو أحد وسائل نمو و تطور المنظمات كما يعتبر أيضا وسيلة لحل المشكلات و مواجهة المنافسة في بيئة أعمال باتت أكثر من ذي قبل لا تعرف الاستقرار. كما أن للقيادة القائمين على تسيير المنظمات دور و أثر كبير في تبني الإبداع التنظيمي من أجل بقاء المؤسسة و استمراريتها و يظهر ذلك من خلال ثقافة هؤلاء القادة المبنية على الاتصال و روح العمل الجماعي و مرونة التعامل مع المواقف المختلفة، و حسن استغلال المعلومة و الاستفادة من الكفاءات البشرية المتميزة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي - التميز - المنافسة - ثورة المعلومات - المرونة - التكيف - القيادة - الاتصال - الكفاءات البشرية.

Abstract:

Organizational innovation has become a necessity required by the current organization departments, as it is one of its main interests in order to excel in an environment characterized by intense competition and increasing types of products and services.

The current organizations face several problems resulting from the rapid change in the process of information gathering and the explosion of knowledge and technology, which moved from the era of information revolution (knowledge of everything) to the era of wisdom of knowledge (knowledge of the most Important thing in everything). This requires the introduction of innovative and flexible new ways of adapting to new situations. This, in turn, depends on the wisdom and values of these organizations.

Organizational innovation is one of the means of growth and development of organizations as well. A way to solve problems and face competition in a business environment is more than before do not know stability. Leaders in the management of the organizations, have a signification role in adopting organizational innovation for the survival of the institution and continuity. And shows that through the culture of these leaders based on effective communication, and the spirit of teamwork and, flexibility to deal with different situation, and good use of information, and benefit from human competencies distinguished.

Key words:

— flexibility — information revolution — competition — excellence — Organizational innovation — human competencies. — leadership — adaptation

مقدمة:

تشكل الموارد البشرية للمنظمات العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها، حيث بات الاهتمام بهذا العنصر الفعال من انشغال كثير من المفكرين الإداريين والقائمين على تسيير المنظمات بمختلف مجالات أنشطتها، خاصة في هذا العصر المتميز بالاستقرار و التطور التكنولوجي الواسع و المنافسة الكبيرة. كما تلعب القيادة دورا هاما في تنمية وتطوير القدرات الأدائية للمؤوسين من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الفاعلة القائمة على العدالة التنظيمية و التحفيز و إثارة الدافعية لديهم، و استغلال الموارد المتاحة المختلفة بأحسن و أكمل الطرق. كما تشير هذه الاهتمامات أيضا إلى ضرورة توفر عدة مهارات قيادية لدى المورد البشري و خاصة منهم المديرين كالقدرة على الاشراف بطرق فعالة و التعامل الإنساني و القدرة على التفكير الإبداعي و مواجهة المواقف الصعبة و ابتكار الحلول و المفاضلة بين البدائل و غيرها من الخصائص. لذلك تعتبر القيادة روح الإدارة المعاصرة. و يثبت التاريخ التنظيمي و الإداري تطور الاتجاهات النظرية حول سعي المنظمات إلى التميز و الإبداع في أداء المهمات المناطة إليها من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير و التحول سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وفي عالم المعلوماتية اليوم لم يعد الإبداع غاية بل أصبح ضرورة ملحة و يسعى تسيير من خلاله المنظمات نحو البقاء و الاستمرار. وفي هذا الإطار نتقدم بهذه الورقة البحثية متطرقين من خلالها إلى أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال.

■ مفهوم الإبداع :

- يعرفه شتاين STEIN " هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد" (1)

- يعرفه سمسون SIMSON قدرة الإبداع هي المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على اشتقاق التسلسل في التفكير العادي للتفكير إلى تفكير مخالف تماما " (2) .

- تعريف كارل روجرز KARL ROGERS "عملية الإبداع عبارة عن ظهور إنتاج ارتباطي في العمل نابعا من الفرد و من الحوادث و من الناس" (3)

■ الإبداع التنظيمي:

- هو عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات التي تؤدي إلى الابتكار و التنافس " (4)

- هو مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج على مستوى الاختراعات الإبداعية من أحد ميادين الحياة الإنسانية " (5).

- "الإبداع هو أحد وسائل بناء و نمو المنظمات و كذلك مواجهة المشكلات و تحديات المستقبل و الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء داخل المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه (6)

- تعريف أندرسون و كنج ANDERSON & KING " هو قدرة عقلية فردية أو جماعية

- تعريف أندرسون و كنج ANDERSON & KING " هو قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر و عمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات، هذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها و تطويرها حسب قدرات و إمكانيات الأفراد و الجماعات و المنظمات " (1)

- هو أفكار جديدة و مقيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ، و لا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها ، و إعداد السوق فحسب ، بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات و طرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية " (2)

- الإبداع هو القدرة على تكوين و إنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير و تكيف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة أو لحل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى. (3)

- هو كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات و أساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي و الذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية و كذا فعاليته من الناحية الاقتصادية " (4)

التعريف الإجرائي :

- "الإبداع التنظيمي يتضمن جميع العمليات التي يدركها الفرد داخل المنظمة و تتسم بالأصالة و الطلاقة و المرونة و المخاطرة و القدرة على التحليل و الخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها و الحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة .

■ مفهوم القيادة :

- "هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية تتمثل في مسئولية القائد تجاه الجماعة كآدميين للتوفيق بين أهداف رؤوسيه و أهداف المنظمة لتعزيز النسق الاجتماعي فهي تشكل من أشكال التفاعل الاجتماعي والإنساني تقوم على علاقات و روابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة عن طريق الاختيار الواعي لوسائل و أساليب حل المشكلات و الاندماج الداخلي جماعيا لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و بناء سلوكهم التنظيمي. (1)

يعرفها ستوجيل (stogdill) بأنها "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير

في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مرغوب في حقيقة" (2)

- يعرفها العميان "هي عملية التأثير في الآخرين و توجيه جهودهم نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة" (3) القيادة الإدارية هي القدرة التي يؤثر بها المدير على رؤوسيه و توجيههم بطريق يتسنى بها كسب طاعتهم و ولائهم و إحترامهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " (4)

بعض نظريات الإبداع التنظيمي.

يوجد للإبداع مجالات مختلفة صنفت من خلال دراسات و أبحاث قام بها الباحثون و علماء الإدارة و التنظيم و التي أصبحت

فيما بعد نظريات استهدفت توضيح خصائص المنظمات و تقييم الأعمال الإبداعية و نذكر فيما يلي بعض هذه النظريات.

نظرية الحل الإبتكاري للمشكلات : للمهندس ألتشر Theory of Inventive Problem Solving و التي توصف بالأحرف الروسية المقابلة للكلمات الانجليزية أعلاه ، TRIX و قد استند التصنيف إلى مستوى الحلول الابتكارية لمشكلات حازت على براءات اختراع يزيد عددها عن مليون و نصف براءة على مستوى العالم. و تألف تصنيفه الذي وضعه خلال عقدي الستينيات و السبعينيات من القرن الماضي من خمسة مستويات هي (١):

- المستوى ١ : حلول المشكلات تصميم روتيني ثم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تعود إليه المشكلة .

- المستوى ٢ : تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة و عادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسط.

- المستوى ٣: تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة و يتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات.

- المستوى ٤: إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانوناً جيداً للقيام بالوظائف الأساسية للنظام و الحل من هذا المستوى يوجد في العلوم أكثر منه في التكنولوجيا.

- المستوى ٥ : اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية و هو ما يقابل مستوى الاختراع الإبداعي العلمي بالمعنى المعروف .

نظرية أوسبرن Osborne لقياس الإبداع : من الحقائق المعروفة أن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد و لا سيما في المراكز القيادية و التنفيذية ، العاملين في مجالات الصناعة و الأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة و في مرحلة لاحقة استدعى هذا النموذج اهتمامات التربويين و بدأ يلقي اهتمامات متزايدة في المؤسسات التعليمية. و كان أوسبرن يعتقد أن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أيضاً و من ثمَّ يلجأ إلى تقييمها واحدة تلو الأخرى. أفتنع بعدها أوسبرن أن المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة يكمن في كيفية تفعيل القدرة على التخيل و استخدامه، و حدد لذلك جملة من الخطوات هي :

- إيجاد المشكلة: Problem Finding أي البحث في طبيعتها و تقليبها على وجوها من عدّة زوايا، حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

- إيجاد الأفكار Idea Finding تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن و الانهماك في حك الدماغ بحثاً عن مخزون الأفكار ذات العلاقة من اللاشعور و ما قبل الشعور بلغة نظرية التحليل النفسي .

- إيجاد الحل Solution Finding يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و إمكانية تطبيقها و من ثمَّ اختيار أفضلها للتنفيذ.

- قبول الحل Acceptante solution يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معيّنة بقبول الحل و وضعه موضع التنفيذ. و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة.

نظرية مارش و سيمون Marsh & Simon تناولت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعضها فارقاً بين ما يتم إنجازه و تحقيقه و بين ما يفترض إنجازه فتسعى إلى إيجاد بدائل عن طريق البحث و بالتالي تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل:

- فجوة الأداء (التي تحدث نتيجة التغير في الطلب أو تغيرات البيئة الداخلية/الخارجية)

- عدم رضاء

- بحث و وعي

- بدائل ثمَّ إبداع .

نظرية بورنز و ستولكر Burns & Stalker ١٩٦١ جاءت تحليلاتهما التي أجريها على عدة مؤسسات من خلال دراسة الهياكل التنظيمية التي تختلف فاعليتها من حالة لأخرى، و بيّنا أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تتسم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال اختيارها للنمط الهيكلي المناسب و الذي يتوافق خاصة مع بيئتها الداخلية و الخارجية (١)

نظرية ويلسون Wilson ١٩٦٦ الذي أشار إلى عملية الإبداع من خلال توضيح عدّة مراحل للتغيير في المنظمة و هي:

- إدراك التغيير
 - اقتراح التغيير
 - تبني التغيير و تطبيقه
- تتم هذه المراحل من خلال إدراك الحاجة للتغيير المطلوب ثم توليد الاقتراحات و تطبيقها، و قد تبين إثر ذلك أن نسبة الإبداع في هذه المراحل تكون متباينة بالرجوع إلى عدة عوامل منها التعقيد في المهام فكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما زادت المهامات غير الروتينية ممّا يسهل إدراك الإبداع في صورة جماعية و عدم ظهور صراعات، دون تناسي عامل الحوافز الذي يسهل في توليد الأفكار و المقترحات و مشاركة أعضاء المنظمة.

نظرية هانفري Henverly of Mill ١٩٧٠ (٢) استنادا إلى ما توصل إليه Burns , Stalker , Marsh, et Simon جاء تركيز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمات للحلول الروتينية و الإبداعية و بيّنا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و الحلول المناسبة لها من خلال إدراك القضية و كيفية استجابة المنظمة لها من خلال انتقاء البديل المناسب كما أشارت النظرية أيضا إلى العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة ، عمرها ، درجة المنافسة ، درجة التغيير التكنولوجي ، و درجة الرسمية في الاتصالات .

نظرية هاجيند آيكن Hageand Aiken ١٩٧٠ (٣) تناولت على الخصوص المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه و فسرت الإبداع على أنه تغيير في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، كما رتبت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام و مدى تحقيق الأهداف
 - مرحلة الإبداع: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم الحالي
 - مرحلة التطبيق: البدء بإتمام و احتمالية ظهور المقاومة
 - مرحلة الروتينية : سلوكيات و معتقدات تنظيمية .
- كما أوضحت أيضا هذه النظرية العوامل المؤثرة في الإبداع من بينها، زيادة التخصصات المهنية و تنزعاها، المركزية و الرسمية ، الرضى و الكفاءة .

نظرية زالتمان و آخرون Zaltman end Others بيّن هؤلاء الباحثين مرحلتين للإبداع و هما مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و اللتان تتفرعان بدورهما إلى مراحل جزئية ، حيث يعتبر الإبداع فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة الشيء ، و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية و قد اعتمدوا على نظرية Hage and Aitier بتوسع في تحليل العملية التنظيمية و أضافوا عدة متغيرات لمراحل العملية الإبداعية كالآتي :

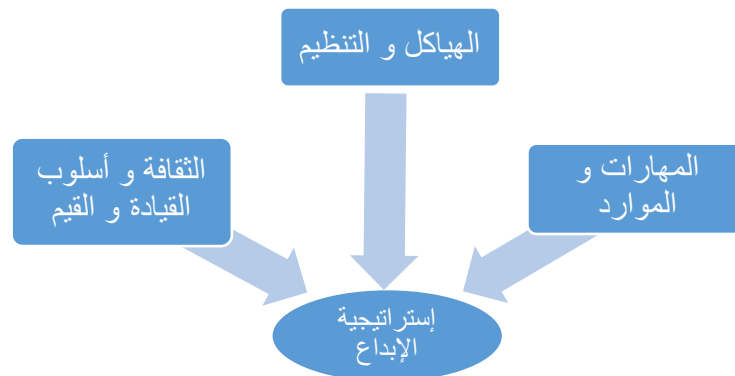
- مرحلة البدء
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة
- مرحلة التوصل للقرار
- مرحلة التطبيق و التي تنقسم إلى مرحلتين، تجريبية و مرحلة تطبيق متواصل (١)

عوامل تنمية الإبداع التنظيمي

- تتطلب عملية تفعيل الإبداع التنظيمي تبني المنظور الاستراتيجي التنظيمي، الذي يتطلب التنسيق بين الثقافة و أسلوب القيادة و القيم و الهياكل و النظم و المهارات و الموارد حتى يتسنى لها تحقيق الاندماج الكامل و يمكن تلخيص هذا فيما يلي : (٢)
- الثقافة و أسلوب القيم : و هي الطريقة التي تتبناها في النهوض بالمهام المنوطة بها و هي أيضا الدور الذي تلعبه القيادة و أسلوبها ، و القيم التي تتبناها المؤسسة و تدرك أهميتها

- الهياكل التنظيمية: تضم الهياكل الرسمية و الهياكل غير الرسمية (شبكة العمل و هياكل المعلومات و كوازر الصف الثاني في المؤسسة) تشمل النظم و التقديرات و المسارات الوظيفية.

- المهارات و الموارد: تشمل الانجذاب و التنمية و وصل الموهبة الإبداعية التي تدعمها المعلومات إلى جانب التمويل و المناخ المناسب للإبداع. ويمكن تمثيل هذا في الشكل التالي :



الشكل رقم : ٠٧ إستراتيجية الإبداع المصدر : من إعداد الباحثين

على العموم يمكن تقسيم العوامل المساعدة على تنمية و تحفيز الإبداع إلى قسمين رئيسيين : (١)

- العوامل الداخلية : يتأثر العامل - أثناء عمله - لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإبداعية ، فالفرد يقضي ثلثا وقته داخل التنظيم ، و يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها و يؤثر فيها ، و هذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع و التطوير و قد يكون عاملا مشبعا للإبداع داخل التنظيم . و تتفاوت هذه المنبهات من هيكل ذات علاقة بأنظمة و قواعد و إجراءات العمل أو تكون مهيكلة أي ذات مصادر مرتبطة بالعلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل .

و من أهم هذه العوامل :

بيئة العمل : تعتبر بيئة العمل اليومية و ما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين و هذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى مزيد من البذل و العطاء من قبل العاملين و بالتالي يتم خلق و إطلاق القدرات الإبداعية لديهم ، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين يؤديان إلى نفس النتيجة. كما تساهم البيئة التنظيمية ز دور الأعراف و التقاليد و الممارسات اليومية في تفوق أو تدهور المنظمة و هناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
 - متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير .
 - تبسيط المستويات الإدارية.
 - خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.
- وبالتالي تؤثر هذه الركائز حال توفرها في نشاطات وإنجازات التنظيم وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل يفوق المواد والموارد المالية والتقنية المتاحة.

• جماعة العمل: إن التعامل اليومي مع العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية كأساس المحبة و المودة و التعاون يفسح

المجال لخلق بيئة إبداعية والعكس صحيح، و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول خلق هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء و المثمر بين العاملين.

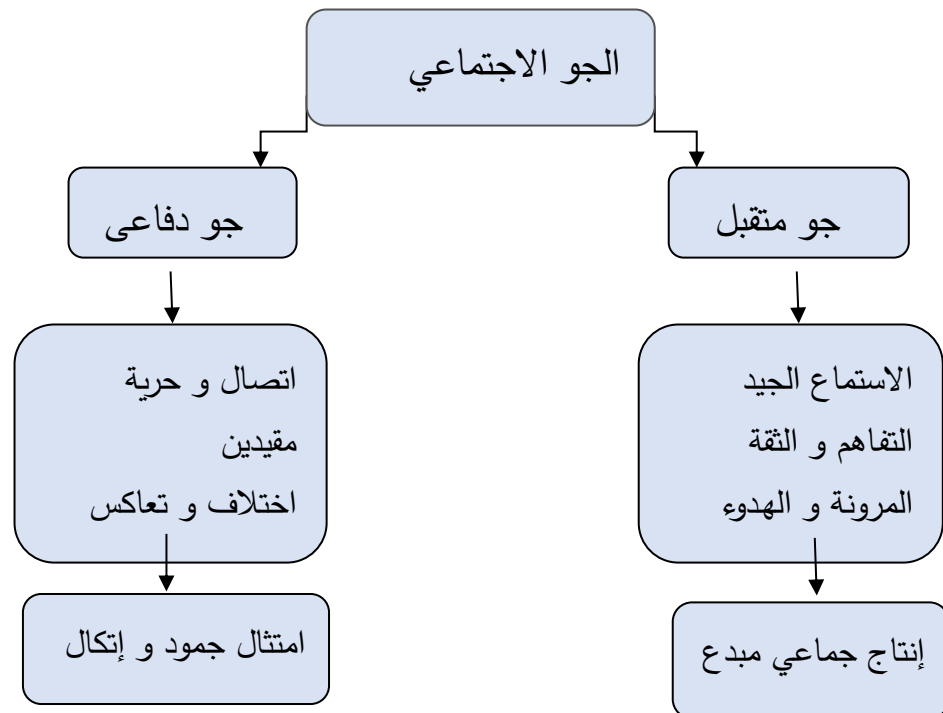
- الاتصالات الإدارية: حيث تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع . كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، و حتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي :
 - ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه.
 - يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحكم المناسب، الأمر الذي يُمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته و قدراته.
 - الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها و ليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.
 - اتخاذ القرارات : و هذا له أثر بليغ على تنمية الإبداع لدى المرؤوسين ، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار و درجة الرضا الذي يحققه للعاملين و درجة مشاركتهم في صنعه كلها عوامل مساعدة على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية و كذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى .
 - العوامل الخارجية : قد يتعرض الفرد لمؤثرات خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه و بالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم و إنما هناك جماعات أخرى مشتركة تتحكم في سلوكه و أهمها :
 - الأسرة: و هي من أهم المؤثرات الخارجية بحيث ينمو الفرد في وسطها منذ ولادته و يتشرب قيمها و عاداتها و تقاليدها عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تميز سلوكه. فسلوك الفرد داخل التنظيم هو انعكاس صادق لسلوكه و تصرفاته داخل المنزل، ونجاح المنظمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جانب منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل و التنظيم.
 - التعليم: تتطلب العملية التعليمية التكامل بين عناصرها (الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية، المناهج) بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة و متزنة.
 - فالتعليم المثمر هو الذي يطور مكوّناته و يعمل من خلال ذلك على تنمية مهارات و قدرات المتعلمين و بناء الفكر المبتدع و المبدع لديهم و إكسابهم عقلية ناضجة تساعد على تقبل الوضعيات و التكيف مع المتغيرات .
 - وسائل الإعلام : تعتبر وسائل الإعلام بمختلف أنواعها من أهم العناصر في خلق بيئة ابتكارية و إبداعية في المجتمع . إذ يمكن قياس مدة تعدد جوانب أوجه الإبداع و ثقافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة و اهتماماتها بالتطور و الإبداع، و تقديمها لبرامج واقعية و طموحة لاستكشاف و توجيه و تبني المواهب و مدى حرية الفرد في التعبير عن آراءه الأمر الذي يقود العقل إلى التفكير المبدع . كما أن إنتاج هذه الوسائل للمعلومات المختلفة و من عدة مصادر يفتح أمام الفرد فرصة للتحليل و الاستنتاج و هذا يساعده على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.
 - دور المجتمع : يتأثر الفرد كونه عضوا من المجتمع بالقيم و العادات و الاتجاهات و التقاليد و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به ، حيث تعد هذه القيم و التقاليد و العادات مؤيدة و مشجعة للإبداع كما يمكن أن تكون مقيدة له ، و من ثم يمكن القول أن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا و قيما اجتماعية تقوم على أساس التفوق و الإبداع و رعايته .
- ### معوقات الإبداع داخل المنظمة
- هناك عدّة عوامل تتدخل في الحد من قدرة الفرد على استثمار قدراته و تنمية مهاراته و يمكن اختصار بعضها فيما يلي :
- (أ) المعوقات التنظيمية و الإدارية: تتراكم المعوقات المؤسسية نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها ن عند أخذ أية خطوة لتحسين الإبداع التنظيمي و بالتأكيد يجب مراعاة النظام المناهجي للمؤسسة .(١)
- كما أننا نجد الكثير من التنظيمات غير قادرة على حمل برامج و خطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية و التنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة و التي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية و التطويرية في أجهزتها الإدارية و نجد أن كثير من هذه المشكلات الإدارية تعود إلى بعض الأساليب و منها ما يلي :
- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.

- المركزية و التسلط
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء .
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- عدم وجود اتصال فاعل و الافتقار إلى العمل الجماعي.
- هيمنة المديرين المفكرين للمعرفة و المهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية أو خارجها.
- عدم وجود حوافز مادية و معنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
- نقص البرامج التدريبية المساعدة على تنمية المهارات الإبداعية و الابتكارية و عدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول و أذهان الأفراد واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد و لا تطوير .
- الالتزام الحرفي بالقوانين و الأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات فبصبح العمل آليا و بالتالي يقتل روح المبادأة و الطموح و التفكير و التطلع لديه .
- ب) المعوقات الاجتماعية و الثقافية : نجد أن تشجيع الإبداع التنظيمي له أثر كبير على تكون شخصية الفرد في تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية لديه و قد تكون بعض الممارسات

ج) السلبية من طرف الأسرة ، و مؤسسات التعليم و التقاليد دورا كبيرا في تثبيط العمل الإبداعي لدى الفرد ، و قد حدد الهشمري بعض المعوقات نذكر منها :

- مقاومة التغيير
- غياب الحوافز
- تكاليف الإبداع
- مقاييس الإبداع
- ظروف العمل البيئية
- القوانين و الأنظمة
- الإدارة
- المناخ التنظيمي
- الزملاء (البيئة الاجتماعية)
- عوامل شخصية (١)

كما تشير مدرسة العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح و التسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكن منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات و قدرات إبداعية. كما تعتبر الجو الاجتماعي من أهم الأجواء المحفزة أو العرقلة للإبداع مثلما يبينه الشكل التالي :



الشكل رقم ٨: الجو الاجتماعي للمنظمة (من إعداد الباحثين).

لا ننسى دور الجماعة الجانبية التي تعمل على استقطاب الطاقة الرئيسية للجماعة و بذلك لا تنتج بكامل طاقتها و بهذا لا يعتبر الإنتاج النهائي للجماعة عن الطاقات الحقيقية لديها . و عليه يتطلب الأمر معرفة التجمعات الفرعية الموجودة فكل جماعة و كيفية عملها و ما هي الحاجات و الموضوعات و القوى التي تدور حولها . يمكن تحديد هذه المعوقات في جانبين آخرين :

معوقات داخلية : تتعلق بالعوامل التي تؤدي إلى خفض معدل التطوير للمنتج أو الخدمة

- معوقات متعلقة بالثقافة و أسلوب القيادة و القيم:

المعتقدات و السلوك و الهوية، و تتمثل المعوقات الرئيسية فيما يلي:

- عدم ملائمة أسلوب القيادة

- افتقار أسلوب السلوك المناسب (عدم الاستماع الجيد، سلوك الشك و الريبة الذي يعرقل تطور أكثر الأفكار إبداعاً، سياسة الترهيب) . القيم التي تشجع على نمطية التفكير، مثلاً من ناحية يتم تشجيع الفرد على استخدام العقل و المنطق و تطبيق العمل، و من ناحية أخرى لا يتم تشجيع الحس و الأحكام الكيفية و روح المرح الجدية المفرطة و في هذا الجانب ذكر أحد المختصين ثلاث أبعاد للإبداع هي (الإبداع الفني ، الاكتشاف العلمي، الإلهام الكوميدي) التفكير الجماعي أين يتسبب هذا في تراجع الأفراد الذين لا يرغبون في أن يكونوا أول من يبدي آراءه في أثناء مناقشة بعض الأفكار الجديدة و ذلك خوفاً من التعرض للسخرية.

- معوقات متعلقة بالهيكل و النظم: غياب التعاون الفعال و الثقة: خاصة بين الزملاء و وحدات العمل و يرجع ذلك في أغلب الأحيان إلى غياب آليات التنسيق الأفقي. تشجيع التفكير النمطي و الخضوع إلى السلطة الوضعية و من الممكن أن يشمل ذلك نظم التقييم المصممة بشكل سيء و تدرج المسارات الوظيفية.

الافتقار للثقة المتبادلة: يحدث ذلك عندما تجري المؤسسات إعادة ترتيب هيكلي بصورة متكررة حيث يحتاج الأفراد العاملون إلى بناء جدار من الثقة قبل المشاركة الفعالة في الأفكار و التواصل مع شبكات العمل.

نظام المكافآت غير مناسب: مثل مكافأة الموظفين الموهوبين بصورة غير ملائمة

- المعوقات المتعلقة بالموارد و المهارات :

استخدام الأدوات الخاطئة أي الاستخدام غير المرن أو غير الملائم لاستراتيجيات حل المشكلات و ينتج ذلك عادة من توظيف تقنية المناقشات الجماعية في حل مشكلات المؤسسة في حين قد يكون هذا الأسلوب غير مناسب لحل مشكلة معينة.

- المعوقات المعرفية: تشمل القيود المفروضة على حرية تدفق الأفكار و المعلومات اللازمة لتحسين جودة التعلم.

- المعوقات المالية: و تتمثل في نقص تنمية رأس المال أو الأرباح أو غياب الموارد المؤسسية لتمويل المشروعات السريعة الواعدة

- عدم ملائمة المناخ : قد يؤدي ذلك إلى تدمير كل فرص الإبداع و الابتكار .

معوقات الإبداع الخارجية:

- العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح اقتراحات في السوق: عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية التمويل مثل البنوك و أصحاب رأس مال المشروع بقيمة الابتكار. عدم ملائمة المنتج /الخدمة لحاجات السوق، يتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم. الوقت غير المناسب لطرح المنتج أو الخدمة (وقت مبكر أو متأخر) .

متطلبات الإبداع التنظيمي : يتطلب للإبداع التنظيمي توفر عدة عناصر و مقومات أساسية تساهم في إيجاده نذكر منها على الخصوص:

القيادة المبدعة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي تميز بين المنظمات الناجحة و المنظمات غير الناجحة ، فهي تقوم بتوجيه العمليات التنظيمية و تنسيقها وفقاً للظروف المحيطة ، كما تعتمد القيادة أساساً على قدرة التأثير الإيجابي على جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة . (١) و تعود ديناميكية القيادة بشكل عام إلى الاستمرارية في تغيير ظروف العمل و التنظيم معا ، خاصة في الخطط و السياسات التنظيمية ، من أجل توافيقها مع طبيعة الأفراد و تكييف السلوك التنظيمي للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

و يعتبر الاهتمام بتقديم نموذج للقيادة الفعالة المتميّزة أحد تحديات القيادة في عصر يتزايد فيه التنافس للوصول إلى قمة النجاح و الحفاظ بهذه المكانة أطول مدة ممكنة (٢) و يتضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد هي:

١- الإنجاز و التنفيذ Implementing و الذي يتميّز بخاصيتين:
- يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين، القائد يقنع، يرغّب، يأمر لأجل تحقيق ما يريده و هذا الأساس فالإنجاز القيادي عبارة عن نشاط اجتماعي بالدرجة الأولى.

- يستلزم الإنجاز القيادي تغيير سلوك الأشخاص الآخرين و بالتالي يعد هذا نشاطا عاطفيا بالدرجة الأولى، حيث يرتبط الإنجاز بقلوب الناس أكثر من عقولهم لأننا لا نقنع العاملين من خلال المنطق و التفكير السليم لكي يرفعوا مستوى الجودة و يزيّدوا الإنتاج و لكن يتم ذلك من خلال شعورهم بالفخر أو الطموح أو الولاء.

٣- الريادة و تعني مهمة أو رسالة و هذا يتطلب قائدا ذو شخصية جذابة، مثالية، حاملة، محددة و مبدعة و ملتزمة، و هو القائد الذي يمتلك إحساسا و إيمانا برسائلته إلى جانب القدرة على جعل الآخرين يشاركونه و يتبعونه، يوجد بين هذه الأبعاد الثلاثة تبادل للأدوار في منظومة القيادة:

* الانتقال من اتخاذ القرار إلى الإنجاز.

* الارتباط بين الريادة و حل المشكلات.

* الارتباط بين الريادة و الإنجاز : الفردية في عالم جماعي .

✓ خصائص القادة المبدعين :

يتميز القادة المبدعين بخصائص معينة يمكن إجمالها فيما يلي : (١)

- الخيال و رؤية القيادة : القائد الذي يملك قدر من الإبداع هو قائد يملك قدر من الإنتاج بطريقة فريدة و جديدة و أصيلة و لكن لماذا لا يفكر القادة كلهم بطريقة إبداعية ؟ يمكن تفسير هذا فيما يلي :
- أن عملية الإبداع يمكن وقفها أو قتلها بالضغوط التي تتطلب الطاعة و الامتثال .
- أن الإصرار على أن يعمل بطريقة عقلية منطقية يكبت أو يثبط قدرتنا على التصرف بطريقة خلاقية فالإبداع مرتبط تماما بكيفية التفكير .
- يبدو الإبداع و كأنه متلازم مع عدم المحاولة الجديدة و تأتي الأفكار الخلاقة عادة وحدها عندما يكون الشخص مشتركا على وشك النوم أو يفكر في أشياء أخرى .
- تعزز البراءة السطحية عادة الإبداع، و يلعب التدوير الوظيفي دورا مهما و هو يمثل أحد الطرائق للحصول على رؤيا و نظرات متجددة في المنظمة كما يقوم بالتأثير نفسه استمرار تعيين أشخاص جدد في المنظمة.
- يتعزز الإبداع عن طريق الخبرة و المعرفة العميقة و الواسعة
- الإبداع ذو صلة بالبيئة المحيطة و يجب أن يُطلق الجديد و يُضاف إلى الفكر و يكون نافعا.
- تشجيع بعض المهن بدرجة أعلى أكثر من غيرها، فالمهن التي يكون التصميم فيها محل الاهتمام تميل عادة نحو الإبداع مثل الهندسة المعمارية.

يمكن حصر صفات القائد المبدع فيما يلي:

- الاستقلال في الرأي و العمل.
- الرغبة في التعرف على الدوافع غير المنطقية عندهم.
- توفر روح المرح و الطرفة.
- المرونة الفكرية.
- الميل إلى تفصيل المواقف الجديدة و المعقدة.
- التأكيد بشكل ملحوظ على القيم النظرية و الجمالية. (١)

تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من القادة، القائد المبدع و القائد المتكئف و يمكن التمييز بينهما كما يلي :

الموضوع	القائد المتكيف	القائد المبدع
حل المشكلات	يميل إلى قبول المشكلة كما هي ثم يقوم بتوليد أفكار جديدة و مبتكرة تهدف إلى عمل الأشياء بطريقة أفضل	يميل إلى إعادة تعريف المشكلات المتفق عليها عموما محطما بذلك الجهود المتعارف عليها و مولدا حلولاً ترمي إلى عمل الأشياء بطريقة مختلفة
الحلول	يأتي بعدد قليل من الحلول المختارة و الملائمة و التي يرى أنها خاصة و لكنها لا تحتوي عادة على أفكار تكفي لكسر الأنماط القائمة تماما	يأتي بأفكار قد تكون واضحة مقبولة و لكن جمع هذه الأفكار، يمكن أن يعمل على زحزحة المشاكل المستعصية
السياسات	يفضل أوضاعا منظمة و مرتبة و راسخة و هو بارع في إدخال البيانات و الأحداث الجديدة في صلب الهياكل و السياسات القائمة	يفضل أوضاعا غير منظمة و غير راسخة و هو يرى في ذلك فرصته لإقامة هياكل و سياسات جديدة مع ما يوافق ذلك من مخاطر
الملائمة التنظيمية	ضروري لاستمرار العمل في حالته الراهنة، قد يصادف صعوبة في إحداث تغيير في الوظائف الأساسية عندما تكون هناك حاجة للتغيير	ضروري أو في وقت التغيير أو الأزمة قد يجد صعوبة في ملائمة نفسه مع الأوضاع التنظيمية القائمة
السلوك كما يراه الآخرون	يراه التجديديون و المبدعون كشخص موثوق و حصيف و منضبط و يمكن التنبؤ بتصرفاته و نظامي غير مشاهد	يراه المتكيف كشخص غير حصيف و غير عملي و مغامر و مقامر و غالبا ما يصدم الآخرين سلوكه و يخلق التنافر

الشكل رقم ٠٩ مقارنة بين القائد المتكيف و القائد المبدع المصدر: فاروق السيد عثمان، ص : ١٠٧.

كما يمكن تصنيف خصائص القادة المبدعين حسب اختلاف مستوى الإبداع و الأسلوب الإبداعي كما يلي:



شكل يبين تصنيف خصائص المبدعين حسب اختلاف مستوى الإبداع و الأسلوب الإبداعي

المصدر، Isadsen & Dorval, Improved Under standing of créativity, with people (*)

يظهر من خلال هذا أن القائد المبدع هو قائد كل المواقف و هو الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز سواء تجاه المنظمة أو تجاه الأفراد المحيطين به، و ذلك في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف و المتغيرات فهو قدوة و نموذج يُحتذى به و له تأثير على سلوك الآخرين بفعالية، يراقب و يتابع و يقيم و هو فعال بحيث يهتم بالكيف و الكم في الأداء باعتبارهما وجهين لعملة واحدة و هي التميز.

الذاتية:

القيادة الناجحة هي أساس نجاح المنظمات و إثبات فعاليتها، و القائد البارع هو الذي يتميز بقدرات على التكيف مع المواقف المختلفة، و له قدرات على حسن استعمال و تسيير الموارد المتاحة في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. كما يمكنه ذلك من خلال الأسلوب الصحيح لقيادة الآخرين خاصة عن طريق اكتساب ولائهم و احترامهم و التي تعتبر سلطة و جبهة لجعل الآخرين يتبعونه و ينفذون أوامره بعيدا عن التسلط أو سلطة المنصب التي تنسب في كثير من المواقف إلى نقص الثقة بين الطرفين و تمردهم في أحيان أخرى، بمعنى أن القيادة الناجحة هي التي تتمكن من توفير بيئة تنظيمية تسمح لكي الفاعلين فيها من إبراز كل ما لديهم من قدرات و مهارات و أفكار تسهم في نجاح و تحقيق رسالة المنظمة. إلى جانب تحقيق طموحات و احتياجات الأفراد العاملين فيها.

قائمة المراجع

- (١) أميمة الدهان ، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفاي ، عمان ، ١٩٩٢ .
- (٢) بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، تر. خالد العامري، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.
- (٣) جابر عوض السيد ، و آخرون، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- جروان فتحي ، الإبداع ، مفهومه ، معايير ، نظرياته ، قياسه ، تدريسه ، مراحل العملية الإبداعية ، ط.٢، دار الفكر
- (٤) رعد الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار للرضا ، دمشق ، ٢٠٠٣.
- (٥) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، ٢٠٠٥.

٦) رندة الزهري ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، المجلد ٣٠ ، العدد ٠٣ عالم الفكر ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٩ ، نقلا من موقع Faculty.ksu.edu.sa/26189/الإبداع الإداري pdf.

٧) سعيد عبد العزيز ، المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ١٤٣٠ / ٢٠٠٩ .

٨) سهلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز - حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري - دار وائل للنشر ، ٢٠٠٤ ،

٩) طارق محمد السويدان ، محمد الأكرم العدلوي ، مبادئ الإبداع ، ط.٢ ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات ، والترتيب ، الصفقة ، الكويت ، ٢٠٠٢ .

١٠) علي عبد الرحمان عياصرة ، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ .

١١) علي حمدي ، سيكولوجية الإتصال و ضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، ١٤٢٨ / ٢٠٠٨ .

١٢) فاروق السيد عثمان ، إستراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

١٣) فتحي عبد الرحمان جروان ، الإبداع ، مفهومه ، معايير ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل العملية الإبداعية ، ط.٢ ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمال ، ١٤٣٠ / ٢٠٠٩ .

١٤) مجدي محمد هلال ، كشف المواهب و رعايتها رؤية إسلامية معاصرة ، بدون دار النشر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

١٥) محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٢ .

١٦) محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتب لبنان ، بيروت ، بدون تاريخ .

١٧) محمد محمد مصطفى ، كيف تصبح مديرا ناجحا ، دار الأمل للنشر و التوزيع ، مصر ، ٢٠٠٦ .

١٨) يوسف جغلولي ، القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة سعد حلب ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل - ، البليدة ، جوان ٢٠٠٧ .

٢٠) Maries Georges Filleau, **les Théories de l'organisation de l'entreprise**, Colotilde Marques-Ripouli Ellipses Edition Marketing S.A. Paris , 1999.

21) www.efftoday.com/maghtailsb.php?page=38&pageid=&page.sub=51 (05/01/2012)

الهوامش

١) سعيد عبد العزيز ، المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ١٤٣٠ / ٢٠٠٩ ، ص : ٢١ .

٢) مجدي محمد هلال ، كشف المواهب و رعايتها رؤية إسلامية معاصرة ، بدون دار النشر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص : ٦ .

٣) محمد مجدي هلال ، نفس المرجع و الصفحة .

٤) أميمة الدهان ، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفدي ، عمان ، ١٩٩٢ ، ص ٣٣

٥) بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، تر. خالد العامري ، قسم الترجمة بدار الفاروق ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص : ٩ .

٦) جروان فتحي ، الإبداع ، مفهومه ، معايير ، نظرياته ، قياسه ، تدريبه ، مراحل العملية الإبداعية ، ط.٢ ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص : ٢١ .

٧) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و دراسات ، ٢٠٠٥ ، ص : ٥ .

٨) رعد الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار للرضا ، دمشق ، ٢٠٠٣ ، ص : ٢٨ .

٩) طارق محمد السويدان ، محمد الأكرم العدلوي ، مبادئ الإبداع ، ط.٢ ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات ، والترتيب ، الصفقة ، الكويت ، ٢٠٠٢ ، ص : ١٨ .

١٠) محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٢ ، ص : ١١١ .

١١) يوسف جغلولي ، القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة سعد حلب ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل - ، البليدة ، جوان ٢٠٠٧ ، ص ٢٢ .

١٢) محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتب لبنان ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص : ٩٥ .

١٣) علي عبد الرحمان عياصرة ، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص : ٣٣ .

١٤) جابر عوض السيد ، و آخرون ، الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص : ٧٥ .

15) Maries Georges Filleau, **les Théories de l'organisation de l'entreprise**, Colotilde Marques-Ripouli Ellipses Edition Marketing S.A. Paris , 1999.

١٦) محمد محمد مصطفى ، كيف تصبح مديرا ناجحا ، دار الأمل للنشر و التوزيع ، مصر ، ٢٠٠٦ ، ص : ١٢٦ .

17) www.efftoday.com/maghtailsb.php?page=38&pageid=&page.sub=51 (05/01/2012)

١٨) بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، نفس المرجع ، ص : ٩٧ .

١٩) رندة الزهري ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، المجلد ٣٠ ، العدد ٠٣ عالم الفكر ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٩ ، نقلا من موقع [Faculty.ksu.edu.sa/26189/pdf/الإبداع الإداري](http://Faculty.ksu.edu.sa/26189/pdf/الإبداع%20الإداري)

٢٠) علي حمدي ، سيكولوجية الإتصال و ضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، ١٤٢٨/٢٠٠٨ ، ص : ١٥٣ .

٢١) فاروق السيد عثمان ، إستراتيجيات بناء المهارات السلوكية للقادة الإداريين ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٩٥ .

٢٢) نفس المرجع ، ص : ٩٩

٢٣) خالد العامري ، إدارة الإبداع ، مرجع سابق ، ص ٩٠ .

٢٤) محمد محمد مصطفى ، كيف تصبح مديرا ناجحا ، دار الأمل للنشر و التوزيع ، مصر ، ٢٠٠٦ ، ص : ١٢٦ .

٢٥) سهلة عباس ، القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز - حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري - دار وائل للنشر ، ٢٠٠٤ ، ص : ١١ .

٢٦) أنظر ، فتحي عبد الرحمان جروان ، الإبداع ، مرجع سابق ، ص : ١١٩